

Василик А. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-7734-1415

e-mail: alla_vasylyk@ua.fm

Вонберг Т. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-5370-5467

e-mail: t.vonberg@ukr.net

Дорош М. О., студентка, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-7350-9014

e-mail: dorosh.maria@ukr.net

Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах

Анотація. Проведено аналіз останніх публікацій з проблематики задоволеності працею, у результаті якого встановлено міждисциплінарність наукових досліджень задоволеності працею. Обґрунтовано роль задоволеності працею як базового елементу у системі формування високої культури залученості персоналу і підтримання бренду роботодавця. Визначено задоволеність працею як внутрішній стан працівника, який характеризує його загальну позитивну оцінку трудової діяльності в організації, а також позитивне ставлення до часткових її елементів – змісту та умов праці, організаційного забезпечення, мотиваційних факторів, соціального середовища, психологічних аспектів ділових та особистих взаємин у колективі тощо. Серед методів та процедур дослідження задоволеності працею найкращим визначено метод опитування, який дозволяє отримати відповіді особисто від працівників, а також розробити дієві рекомендації щодо покращення стану задоволеності працею. Систематизовано чинники задоволеності працею персоналу і обґрунтовано, що їх діагностика і контроль є важливою передумовою для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення задоволеності працею. Охарактеризовано основні заходи підвищення задоволеності працею персоналу. З метою дослідження задоволеності працею було проведено соціологічне опитування, яке дало можливість виявити розуміння працівниками значення задоволеності праці для забезпечення продуктивності та результативності, поширені методи оцінювання рівня задоволеності, заходи, які проводяться в компаніях для підвищення задоволеності працею, фактори впливу на задоволеність та незадоволеність працею персоналу.

Ключові слова: задоволеність працею; залученість; мотивація; чинники впливу на задоволеність; корпоративна культура.

Vasylyk Alla, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Vonberg Tetyana, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Dorosh Mariia, student of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Factors and Activities of Job Satisfaction Enhancing in Current Context

Abstract. Introduction. Modern companies rebuild and improve their business and management processes, develop corporate cultures and loyalty programs to maximize the potential of their key employees, support a positive employer brand to attract and retain staff. In a system of development of the high employee engagement culture and maintaining the employer brand, the basic element is job satisfaction, on which other higher components - loyalty, commitment and dedication - are based. The article substantiates the role of job satisfaction as a basic element in the system of forming a high culture of staff involvement and maintaining the employer brand.

Purpose. The main purpose of the study is to analyze the factors that influence job satisfaction and to develop a project of activities to increase employee satisfaction.

Results. The job satisfaction is defined as the internal state of the employee, which characterizes his / her overall positive assessment of his / her work activity in the organization, as well as the positive attitude towards its partial elements - content and working conditions, organizational support, motivational factors, social environment, psychological aspects of business and

personal relationships in collective, etc. The factors of staff satisfaction are systematized, and it is substantiated that the diagnosis of the factors that determine the employee's attitude to their work is an important precondition for making managerial decisions to enhance job satisfaction. The main practices and activities for increasing employee satisfaction are described. In order to investigate employee's job satisfaction, a sociological survey was conducted to identify employees' understanding of the importance of job satisfaction for performance and productivity, common methods for assessing job satisfaction, practices and activities undertaken by companies to increase job satisfaction, factors affecting employee satisfaction and dissatisfaction.

Conclusions. *The focus on job satisfaction should be included in the goals and indicators of evaluating the success and effectiveness of all personnel management processes - from selection and adaptation to development, motivation, career management, and more.*

Keywords: *job satisfaction; involvement; motivation; factors influencing satisfaction; corporate culture.*

JEL Classification: *J28; J30; M12.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкого розвитку виробництва перед компаніями з'являються як нові виклики, так і численні можливості, що формуються під впливом всеосяжних процесів глобалізації, виникнення нових сфер діяльності, технологій, потребою у діджиталізації тощо. Відбувається переосмислення та переоцінка ключових факторів успішності, конкурентоспроможності, ефективності компаній, внаслідок чого значно підвищується цінність і вагомість людського чинника та вклад кожного окремого працівника компанії в її загальний результат. Відповідно, сучасні компанії перебудовують та удосконалюють свої бізнес та управлінські процеси, вибудовують корпоративні культури та програми лояльності для кращого використання потенціалу своїх працівників, формування позитивного бренду роботодавця для залучення та утримання персоналу. У системі формування високої культури залученості персоналу і підтримання бренду роботодавця базисом є задоволеність працею, на якій ґрунтуються інші вищі складові (лояльність, прихильність і відданість).

Від рівня задоволеності працею співробітників безпосередньо залежить рівень ефективного функціонування організації та розмір отримуваних нею результатів, прибуток компанії. Крім того, чим вище задоволеність працею, тим нижча плинність персоналу організації. Задоволеність працею також прямо впливає на опановування потрібними вміннями та навичками, здобуття компетенцій, розвиток і удосконалення соціально-психологічних характеристик працівників, мотивацію до продуктивної праці, результати роботи тощо. Саме тому, дослідження управління задоволеністю працею співробітників організації стає особливо актуальним як для науки, так і для удосконалення практики управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика задоволеності працею доволі часто розглядається в дослідженнях як вітчизняних, так і іноземних учених. Міждисциплінарність проблематики підкреслюється чималим інтересом до досліджень окрім менеджерів та економістів, психологів, філософів, соціологів тощо. Окремі сторони задоволеності працею, а також її вплив на мотивацію і продуктивність працівників розглядають у своїх наукових працях О. Креденцер [1], Т. Гітіс, В. Гітіс та Д. Діденко [2], С. Моцна та О. Байер [3], психологічні

аспекти досліджують І. Щербакова [4], Т. Вежно-вель [5], Н. Губа [6], фактори впливу на задоволеність працею розкривають Г. Батранак і В. Гілівіюен [7] та Н. Александрова [8], рівні дослідження задоволеності працею визначає М. Ходаковська [9] та інші.

Наприклад, О. Креденцер дослідила вплив організаційної культури на рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості. Науковець довела недостатній рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій, а також встановила, що організаційна культура значною мірою впливає на задоволеність працею персоналу освітніх організацій, особливо за такими складовими як «задоволеність досягненнями в роботі», «задоволеність взаємостосунками зі співробітниками», «задоволеність взаємостосунками з керівництвом» тощо [1].

Водночас Т. Гітіс, В. Гітіс та Д. Діденко досліджували рівень задоволеності працею персоналу промислових підприємств України. Науковці визначили задоволеність працею як одну з основних якісних характеристик робочої сили, що в сучасних умовах господарювання вважається основним ресурсом кожного підприємства [2]. Щербакова І. досліджувала підходи до визначення задоволеності професійною діяльністю як індикатора рівня підвищеної емоційної нестійкості суб'єктів праці [4].

Попри потужну наукову базу, ряд питань забезпечення задоволеності працею сьогодні має доволі дискусійний характер, а також актуалізуються зі зрушеннями на ринку праці, зміною поколінь працівників та їх ціннісно-світоглядних відмінностей і запитів, переорієнтацією управлінських процесів, соціально-психологічних аспектів організаційного середовища тощо. Тому потреба у ґрунтовному дослідженні сучасних чинників та прогресивних практик підвищення задоволеності працею зумовили цілі і завдання статті.

Формулювання цілей дослідження. Основною метою дослідження є аналіз чинників, що впливають на задоволеність працею, та розробка проекту заходів з підвищення в організації задоволеності.

Завданням проведеного дослідження є висвітлення теоретичних аспектів задоволеності працею, аналіз стану управління задоволеністю працею, визначення методів, які використовують роботодавці з метою оцінки її рівня, дослідження найбільш

сприятливих факторів, що впливають на задоволеність, зіставлення наявних та потенційно необхідних заходів з підвищення задоволеності працею серед співробітників, визначення осіб, що мають бути залучені в управління задоволеністю працею.

Грунтовне дослідження основних чинників та прогресивних практик забезпечення задоволеності працею вимагає окреслення та розвитку теоретичних положень даного феномену. Так, Я. Крушельницька визначає задоволеність працею як суб'єктивну оцінку людиною збалансованості її запитів до змісту, характеру та умов праці, можливостей реалізації цих запитів. Соціологія праці розрізняє загальну і часткову задоволеність працею, де перша характеризує задоволеність загалом, а друга – різними її аспектами й елементами. Наприклад, можуть бути оцінені такі аспекти: зміст праці, мотивація, режим праці та відпочинку, відносини в колективі, умови праці тощо [10].

Муллінс Дж. зазначав, що задоволеність працею – це складне і багатогранне поняття, яке може означати різні речі для різних людей. Разом із тим, задоволення від роботи, як правило, завжди пов'язане з мотивацією. Каліскі Б. порівнював задоволеність із досягненнями та успіхами на роботі працівника. Армстронг М. слушно наголосив, що на задоволення роботою вказує позитивне і сприятливе ставлення працівника до роботи [7, 158].

Проаналізувавши дослідження іноземних авторів, можемо узагальнити, що вони визначають задоволеність працею як певний внутрішній суб'єктивний стан. У дослідженні будемо приймати задоволеність працею як внутрішній стан працівника,

який характеризує його загальну позитивну оцінку своєї трудової діяльності в організації, а також позитивне ставлення до часткових її елементів – змісту та умов праці, організаційного забезпечення, мотиваційних факторів, соціального середовища, психологічних аспектів ділових та особистих взаємин у колективі тощо. Крім того, працівника задовольняє результат, який він отримує на виході своєї трудової діяльності, попит на його працю і, звісно, винагорода, причому йдеться і про рівень винагороди за виконання функціональних обов'язків, про способи розподілу фонду оплати праці, питання організації праці, умов і режимів праці, про соціально-психологічний клімат у колективі, про стиль управління тощо.

Задоволеність працею як показник ставлення до праці дає можливість розглядати працю як одну з головних потреб сучасної людини, під впливом якої формуються ціннісні орієнтації і мотиви. Цілком погоджуємося, що задоволеність працею можна розглядати на двох рівнях:

I рівень – афективне задоволення працею;

II рівень – когнітивне задоволення працею.

Так, афективне задоволення від роботи – це емоційні відчуття з приводу роботи в цілому. Когнітивне задоволення розглядається як пізнавальна задоволеність працею (наскільки задоволені співробітники, їх відчуття щодо деяких аспектів праці, таких як: заробітна плата, інші матеріальні та нематеріальні вигоди [9]). У залежності від цих внутрішніх відчуттів працівник може бути цілком задоволеним працею або незадоволеним. На це впливає багато факторів, які умовно поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1).

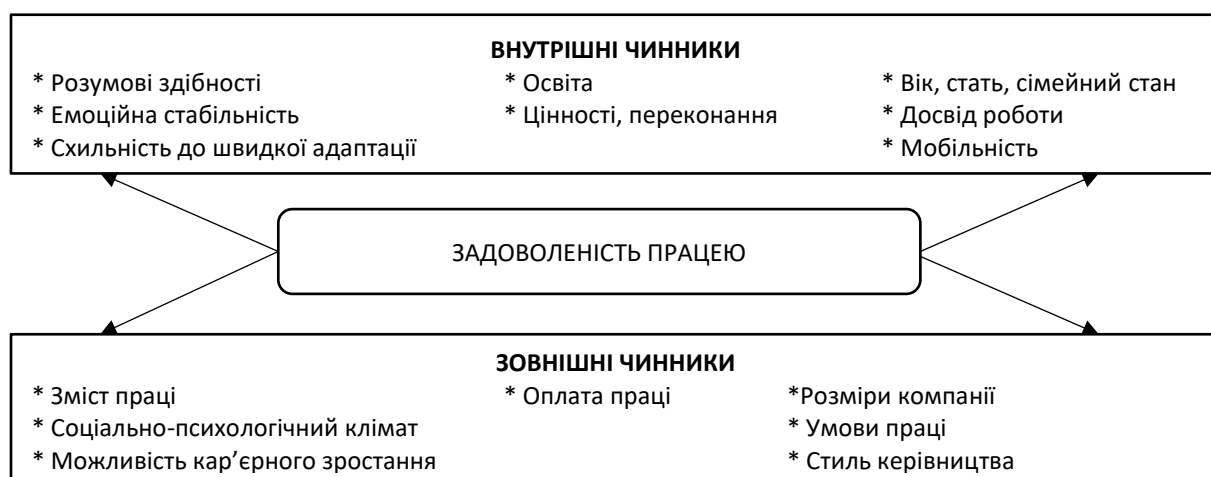


Рисунок 1 – Основні фактори впливу на задоволеність працею

Джерело: складено авторами на основі [7; 8]

Розрізняють такі детермінанти задоволеності роботою: рівень задач, із якими фахівець спроможний успішно впоратися; особиста цікавість до самого процесу роботи; наявність відзнак за належно виконану роботу та відповідно до ступеня очікувань робітника; наявність інструментів і пристроїв, що

слугують для полегшення виконання завдань; високий рівень самооцінки професійних знань, умінь і навичок; відчуття взаємопідтримки між колегами по роботі під час реалізації спеціальних задач у важких епізодах праці [3].

Діагностика і дослідження чинників, що визначають ставлення працівника до своєї праці, є важливою передумовою для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення задоволеності працею. А високий рівень задоволеності персоналу компанії сприяє: збільшенню прибутку, зменшенню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню ділових відносин і соціальних зв'язків у колективі, зниженню кількості прогулів та випадків абсентеїзму, підвищенню мотивації працівників, лояльності до керівництва та компанії в цілому, зацікавленості працівників у своїх результатах та результатах роботи всієї компанії, зменшенню плинності кадрів. До того ж задоволеність працею є важливим базовим елементом формування лояльності та залученості персоналу, формування корпоративної культури залученості і підвищення бренду компанії як роботодавця.

З метою дослідження задоволеності працею було проведено соціологічне опитування працівників різних сфер діяльності віком від 18 до 50 років. Практично всі респонденти вважають, що задоволеність працею впливає на результати діяльності організації. Отже, у цілому працівники розуміють причинно-наслідкові зв'язки задоволеності праці в організації з її результатами.

Близько 42% респондентів вказали, що систематичні опитування з визначення рівня задоволеності працею в компаніях не проводяться, а лише 58% підтвердили, що роботодавці досліджують задоволеність працею, оцінюють її та вважають це важливим аспектом якісного трудового життя своїх працівників. Респонденти, що зазначили наявність заходів із оцінювання задоволеності працею в компаніях, назвали такі методи: анкети – 25%, опитування – 23%, тести – 18%, спостереження – 16%. Окрім зазначених, існують інші, менш поширені методи (моніторинг продуктивності, бесіди з персоналом).

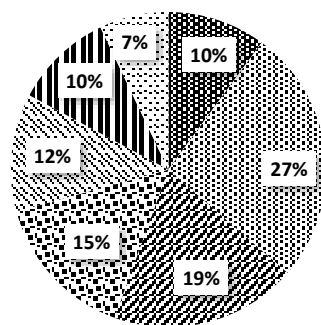
Активності із забезпечення задоволеності працею в системі управління персоналом мають здійснюватися безпосередніми керівниками за підтримки менеджерів з персоналу, фахівців з пільг та компенсацій, розвитку персоналу та ін. Результати показують, що керівники майже 79% респондентів беруть участь у цьому процесі. 39% відзначили, що цим займається менеджер з персоналу, 36% – керівник, 18% – вище керівництво, 7% – ніхто. Отже, у деяких компаніях до управління задоволеністю працею залучені різні фахівці та керівники, проте жоден із респондентів не зазначив, що у їх компанії є для цього спеціальна посада. Відповіді на відкрите питання щодо того, хто має займатись управлінням задоволеністю персоналу, показали, що це мають бути керівники або менеджери з персоналу, що відповідає поширеній практиці.

Дослідження заходів, які проводяться в компаніях для підвищення задоволеності працею, показало, що такими заходами є професійне зростання (23%), матеріальне стимулювання (21%), покращення умов праці (20%), контроль за робочим часом (15%), тимблдінг (9%), моніторинг продуктивності (9%), інше (3%). Однак 18% респондентів зазначили, що в компаніях не проводять жодних заходів, спрямованих на забезпечення задоволеності працею. На нашу думку, це може бути пов'язано з невеликими розмірами організацій, етапом їх життєвого циклу, наявними ресурсами, характером робіт, налагодженістю управлінських та організаційних процесів, рівнем корпоративної культури тощо. Разом з тим, дослідження потреб самих працівників у заходах з підвищення рівня задоволеності працею показало необхідність удосконалення матеріального стимулювання (35%), можливостей професійного зростання (20%), умов праці (20%), контролю за робочим часом (12%), тимблдингу (8%), моніторингу продуктивності (2%), інше (3%).

При зіставленні чинної практики та запитів працівників бачимо, що більшість заходів відповідають запитам респондентів. Найкращим заходом з підвищення рівня задоволеності працею вони вважають матеріальне стимулювання, а не професійне зростання. Витрати на навчання є інвестиціями як у конкретного працівника, так і у розвиток компанії.

Наше дослідження дало можливість виявити фактори, які найбільше впливають на задоволеність та незадоволеність працею (рис. 2, 3). Як бачимо, найбільш вагомим фактором, що визначає задоволеність або незадоволеність роботою, залишається заробітна плата. Дійсно, рівень заробітної плати впливає на добробут працівника, задоволення його потреб, можливості, мотивацію, внутрішнє задоволення. Значущість заробітної плати у період кризових явищ в економіці та її вплив на задоволеність збільшуються у рази.

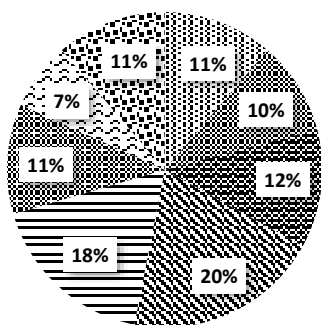
Це підтверджує так звана теорія очікувань, яка говорить, що працівник здійснює свою трудову діяльність на основі очікуваного результату (віддачі), і залежно від результату роботи визначається рівень задоволеності працею. Це означає, що якщо зусилля і продуктивність працівника та очікувана винагорода збігаються, то це підвищує його задоволеність роботою, тим самим сприяючи подальшому позитивному ставленню до роботи та рівню продуктивності. Отже, вища винагорода призводить до вищої задоволеності роботою та підвищення продуктивності, тоді як нижча винагорода деморалізує працівника, тим самим призводячи до невдоволення роботою, яке тягне за собою негативну поведінку, що перешкоджає роботі та знижує продуктивність [11, с. 291].



- Лояльність з боку керівника
- ∴ Гідна оплата праці
- ⊗ Можливість просування
- ⊖ Винагороди за старання
- ⊘ Безпечні умови праці
- ▨ Зворотній зв'язок від керівництва
- ∴ Сама робота, її наповненість

Рисунок 2 – Фактори, що найбільше впливають на задоволеність працею

Джерело: складено авторами за результатами власного опитування



- ∴ Напружені відносини з колегами
- ⊗ Велика завантаженість роботою
- ⊗ Відсутність кар'єрного зростання
- ⊘ Низька заробітна плата
- ⊖ Незадовільні умови праці
- ⊗ Не гнучкий графік роботи
- ⊘ Одноманітність завдань
- ⊘ Несправедлива оцінка результатів

Рисунок 3 – Фактори, що найбільше впливають на незадоволеність працею

Джерело: складено авторами за результатами власного опитування

Для досягнення найбільшої віддачі потрібно, щоб організація точно знала, що відчувають, думають і бажують працівники, а також вибудовувала стратегії та політики підвищення відданості та залученості персоналу, перебудовувала систему компенсацій та інвестицій у працівників для підвищення рівня задоволеності персоналу та організаційної ефективності. Причому працівники на додачу до фінансової віддачі, дедалі більше прагнуть різноманітності винагород та свободи їх вибору, тобто індивідуалізації [12, 170]. Для цих цілей потрібно систематично і планомірно проводити дослідження рівня задоволеності персоналу в організації, а у разі його зниження, потрібно реагувати, впроваджуючи відповідні заходи.

До оптимальної програми заходів можна віднести такі основні блоки:

1. Проведення опитувань щодо задоволеності та незадоволеності працею, які дають можливість зрозуміти реальну ситуацію щодо задоволеності різними аспектами праці в колективі та виявити причини незадоволення.

2. Підвищення ролі безпосередніх керівників, налагодження відповідних комунікацій, зворотного зв'язку щодо результатів роботи підлеглих та їх запитів, підтвердження цінності їх внеску і значущості праці.

3. Створення можливостей для професійного та особистісного розвитку для підвищення компетентності і конкурентоспроможності працівників.

4. Організація командоутворюючих заходів для згуртування колективу, формування сильних команд, дружнього колективу.

5. Перегляд повноважень і завдань та зіставлення їх із заробітною платою, щоб забезпечити відповідність докладених працівниками зусиль винагороді, яку вони отримують як заробітну плату, та інші пільги і компенсації.

6. Нематеріальна мотивація і можливості кар'єрного зростання.

7. Введення посади психолога на підприємстві за можливості для підтримання психічного здоров'я працівників і можливості обговорення проблем, які їх турбують.

8. Впровадження гнучкого графіка роботи з урахуванням можливостей компанії і побажань працівників. Наприклад, самостійний вибір працівником часу початку і закінчення робочого дня з дотриманням його тривалості 8 годин.

9. Контроль робочого часу і дотримання балансу «робота-особисте життя»; аналіз причин затримання працівників на роботі (надмірне навантаження, потреба у допомозі, тощо). Водночас, нерегламентована понаднормова робота може

привести до перевтоми працівника та негативних наслідків для компанії.

10. Моніторинг продуктивності, як наслідку задоволеності працюю.

Емпіричні дослідження також доводять позитивний зв'язок задоволеності працюю з процедурами рекрутингу персоналу (83% працівників), врахуванням скарг і побажань (75%), програмами добробуту (70%), просуванням, збалансуванням роботи та особистого життя тощо [13, 345-346].

Висновки. Одним із базових чинників ефективного функціонування будь-якої організації, її позитивного іміджу як роботодавця, формування культури високої залученості (employee engagement) є задоволеність працюю її персоналу. Задоволеність працюю означає

позитивний психологічний внутрішній стан працівника як наслідок збалансованості його вимог і очікувань до змісту, характеру та умов праці, і суб'єктивної оцінки можливостей реалізації цих вимог. Забезпечення, оцінювання та підвищення рівня задоволеності працюю має стати однією з ключових складових ефективного управління персоналом в організації, елементом корпоративної культури, базою формування лояльності до бренду роботодавця і високої залученості та відданості працівників. Орієнтація на забезпечення задоволеності працюю має бути включена в цілі та індикатори оцінки успішності і ефективності усіх процесів менеджменту персоналу - від добору і адаптації до розвитку, мотивації, управління кар'єрою.

Література:

1. Креденцер О. В. Вплив організаційної культури на рівень задоволеності працюю персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 2-3 (9-10). С.77-85.
2. Гітис Т. П., Гітис В. Б., Діденко Д. П. Дослідження рівня задоволеності працюю персоналу промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2(52). С. 206-211.
3. Моцна С., Байер О. Особливості зв'язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представників групи професій «людина – техніка». *Problems of modern psychology*. 2019. Iss. 43. С. 167-186. DOI 10.32626/2227-6246.2019-43.167-186
4. Щербаківа І. М. Задоволеність професійною діяльністю як індикатор нейротизму суб'єктів праці. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 1 (45). С.186-192.
5. Вежновець Т. А. Дослідження задоволеності працюю та синдром вигорання у медичних працівників. *ScienceRise: Medical Science*. 2017. № 2(10). С. 36-40. DOI: 10.15587/2519-4798.2017.94354.
6. Губа Н. О., Кондратенко В. С. Психологічні чинники рівня задоволеності працюю персоналу страхових компаній. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 2. С. 17-22.
7. Batranak, G. & Giliuivienė, V. Theoretical aspects of employee job satisfaction. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2018. № 73. С. 157-168.
8. Александрова Н. А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации. *Аграрное образование и наука*. 2016. №2.
9. Ходаковська М. О. Задоволеність працюю в сучасних умовах. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/104-1.pdf>.
10. Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2018. 451 с.
11. Inuwa, M. (2015) The impact of job satisfaction, job attitude and equity on employee performance. *International Journal of Business and Management*, 3(5), 288-293.
12. Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7, 166–171.
13. Swaroopa D. & Sudhir B. (2017). A study on the impact of employee satisfaction on quality and profitability of organizations. *International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology*, 8(2), 342-347. DOI: <http://dx.doi.org/10.21172/1.82.046>.

References:

1. Kredentser, O. V. (2017). The influence of organizational culture on the level of job satisfaction of staff of educational organizations in conditions of social tension. *Orhanizatsijna psykhohiia. Ekonomichna psykhohiia*, 2-3 (9-10), 77-85 [in Ukrainian]
2. Hitis, T. P., Hitis, V. B., & Didenko, D. P. (2018). Research of the job satisfaction level of the personnel in the industrial enterprises of Ukraine. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, 2(52), 206-211 [in Ukrainian].
3. Motsna S., Baiier O. (2019) Peculiarities of the relationship between job satisfaction and performance appraisal of representatives of the group of professions "man - technique". *Problems of modern psychology*, 43, 167-186. DOI 10.32626/2227-6246.2019-43.167-186 [in Ukrainian].
4. Scherbakova, I. M. (2015). Satisfaction with professional activity as an indicator of neuroticism of the subjects of work. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsijni tekhnologii*, 1 (45), 186-192 [in Ukrainian].
5. Vezhnovets', T. A. (2017) Research on job satisfaction and burnout syndrome in healthcare professionals. *ScienceRise: Medical Science*, 2(10), 36-40. DOI: 10.15587/2519-4798.2017.94354 [in Ukrainian].
6. Huba, N. O. & Kondratenko V. S. (2017). Psychological factors of the level of satisfaction with the work of staff of insurance companies. *Problemy suchasnoi psykhologii*, 2, 17-22 [in Ukrainian].
7. Batranak, G. & Giliuivienė, V. (2018). Theoretical aspects of employee job satisfaction. *Humanitarnyj visnyk ZDIA*, 73, 157-168.
8. Alexandrova, N. A. (2016). Increasing the level of job satisfaction as a direction of the personnel policy of the organization. *Agrarnoe obrazovanie i nauka*, 2016, 2 [in Russ.].

9. Khodakovs'ka, M. O. (2017). Job satisfaction in modern conditions. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/104-1.pdf> [in Ukrainian]
 10. Danyuk, V. M. ed. (2018) Pratsya i sotsial'no-trudovi vidnosyny: slovnyk-dovidnyk. Kyiv, KNEU. [in Ukrainian].
 11. Inuwa, M. (2015). The impact of job satisfaction, job attitude and equity on employee performance. *International Journal of Business and Management*, 3(5), 288-293.
 12. Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7, 166–171.
 13. Swaroopa D. & Sudhir B. (2017). A study on the impact of employee satisfaction on quality and profitability of organizations. *International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology*, 8(2), 342-347. DOI: <http://dx.doi.org/10.21172/1.82.046>.
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License